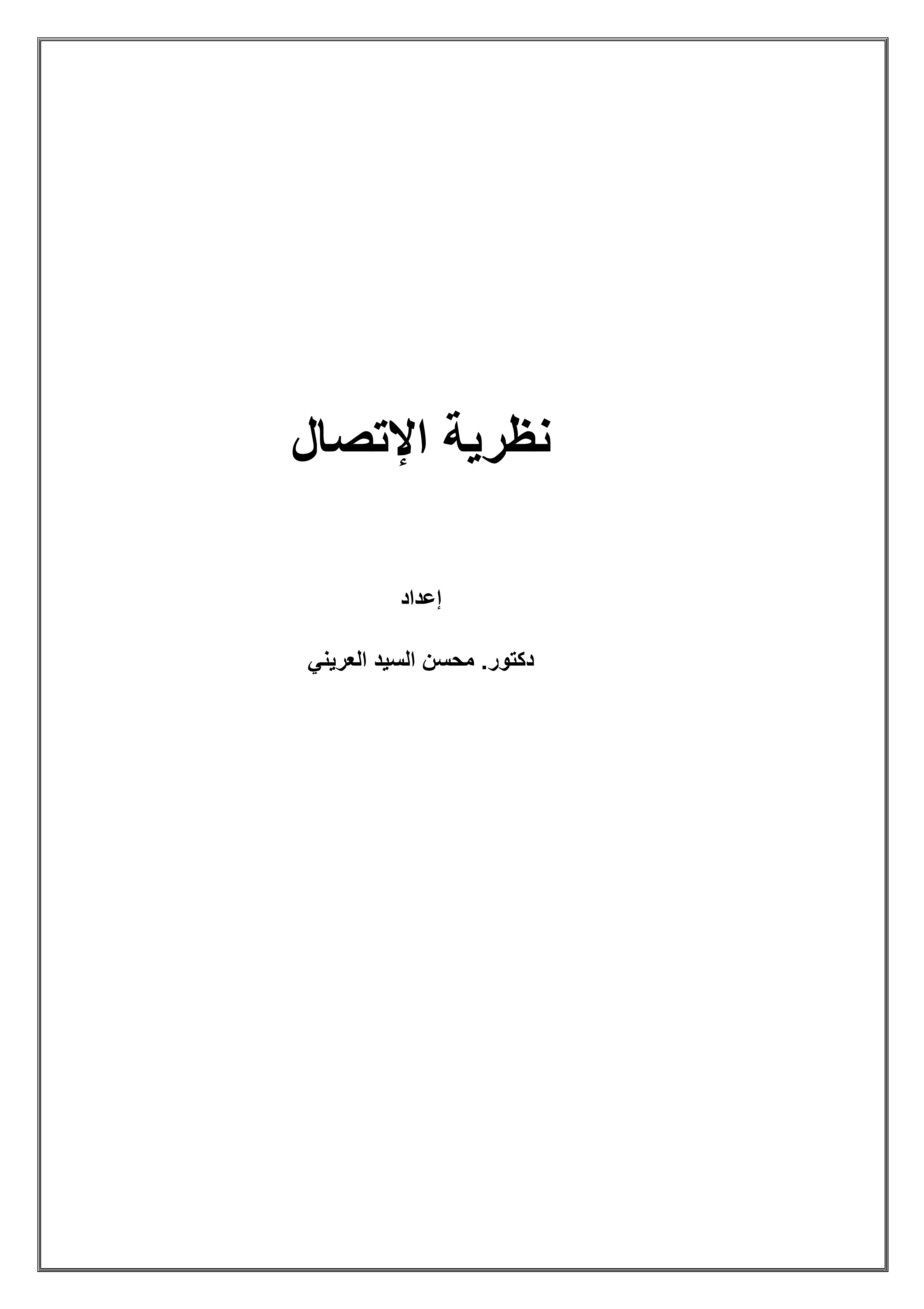


نظرية الإتصال

إعداد

دكتور. محسن السيد العريني

الفصل الأول

وثائق الإصدارات الإدارية التوجيهية

تعتمد إدارة الاعمال بالمنشآت على الإصدارات الإدارية التوجيهية وينتج عن هذه الإصدارات كميات كبيرة من العمل الورقي ونفقات مالية ومجهودات إدارية كثيرة.

وتتم الإصدارات الإدارية من خلال قنوات الاتصال التالية:

1- الإصدارات التي تنتج عن الأجهزة السياسية او تلك التي تأخذ شكلا رسميا لمرسم السياسة التي تتبعها المنشاة وتصدر على شكل قوانين، نظم، لوائح , أوامر وتعليمات إجراءات او على شكل نشرات واشعارات وخطابات إدارية .

2- إصدارات توجيهية للموظفين لإرشادهم الى كيفية تأدية الاعمال والمهام المطلوبة منهم مع تحديد مواعيد أداء هذه الاعمال وشرح لمتطلبات ومراحل التنفيذ بالإضافة الى التوجيه لا نجاز اهداف تم التخطيط لها

3 – إصدارات توجيهية إعلامية تذيع فقرات الانباء العامة.

ويمكن حصر المشكلات التي تواجه الإصدارات التوجيهية فيما يلى:

1- عدم التحديد الدقيق للسلطة والمسئولية في اصدار تلك التعليمات

2- عدم اتباع البساطة والوضوح في كتابة التعليمات.

3- الافتقار الى تنسيق الجهود بين الجهات التي تصدر التوجهات

4- تأخذ الإصدار بما لا يتفق مع الأوقات التي حددها التخطيط

5- عدم كفاية إجراءات التوزيع

6- إضافة أعباء جديدة على العمل

اهداف الإصدارات الإدارية التوجيهية:

ينبغي تبنى طرق منهجية لبث ونشر المعلومات بين الموظفين في المنشأة واحاطتهم على مسئولياتهم وبمتطلبات وظائفهم. وينبغي ان يتم تزويد الموظفين بتلك التعليمات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة كما ينبغي ان تكون التعليمات واضحة ومفهومة وسهلة التناول وان تصدر تلك التعليمات من خلال نظام جيد يعتمد على النقاط التالية:

أ – تقرير مسئوليات التحكم في الإصدارات الإدارية.

ب – تخفيف الاحكام المتكررة من الاعمال الروتينية

جـ -تشجيع التعاون من خلال تحديد علاقات العمل بالمنشأة

د – تحديد إجراءات العمل

هـ -تقليل الوقت الفاقد في توصيل التعليمات لدى الموظفين الجدد

و – مساعدة الافراد على التكيف مع التغييرات التي قد تحدث عند تطبيق الخطة الموضوعة.

أنواع الإصدارات الإدارية:
تنقسم الإصدارات الإدارية التوجيهية الى نوعين وفقا لاستمرارية الإصدار:
1 -دائمة 2 – مؤقتة
أولا: الإصدارات الدائمة
وهي التعليمات التي تقرر السياسات والإجراءات التي تستمر فعاليتها بصفة منتظمة ومستقرة.
ثانيا: الإصدارات المؤقتة
وهي التي توجه بغرض الاستجابة لها في حنيها وتتضمن عبارة الإلغاء في التوقيت المقدر لها لمنع تكدس تلك الإصدارات بالمنشأة.
التحكم في الإصدارات الإدارية
يمكن تجميع الإصدارات الإدارية التوجيهية بالموضوع بأرقام الإصدار من خلال تقنين الشكل المميز لها ويساعد الشكل الموحد على تحديد تقنين الشكل المميز لها ويساعد الشكل الموحد على تحديد موضع الإصدارات الإدارية ويوفر إمكانية التعرف عليها كما يساعد على الاعداد والقراءة السريعة لبياناتها بالإضافة الى إمكانية فحص الوثائق بالسرعة المطلوبة.
وتعتمد معينات المراجعة على الكشافات الهجائية، والموضوعية وادلة المحتويات وتستخدم معينات المراجعة داخل نظام التحكم المميز للإصدارات التوجيهية.
مسئوليات العاملين
تحتاج وحدات التحكم المركزي للإصدارات التوجيهية الى موظفين اكفاء للقيام بأعباء
التكشيف والتحديد والاعداد والتوزيع كما ويتولى العاملين تقرير المحتوى الموضوعي للإصدارات الإدارية او مطابقة تلك المحتويات لنظم ولوائح المنشأة بالإضافة الى عدم تكرار او معارضة تلك المحتويات مع الإصدارات الإدارية الأخرى.
كما يتولى العاملين كتابة الإصدارات الإدارية التوجيهية وينبغي اتباع أسلوب الكتابة وتحديد الإصدارات الذي تتبعه المنشأة.
وتشتمل المسئوليات أيضا تنسيق مسودات الإصدارات وتقييم التعليقات على المحتوى الموضوعي للإصدارات وبيان مواضع التحكم في طبع الإصدارات وتوجيهها من خلال قنوات الترخيص والاجازة التي توافق على إصدارها.
ويقوم العاملين أيضا بمسئولية توزيع التعليمات الإدارية على الذين يحتاجونها في الوقت المناسب.
ويمكن تقدير قوائم التوزيع بواسطة ترميز الإدارات والاقسام والقاب الوظائف المطلوب توصيل التعليمات لها.
مثال: إشارة الى كل العاملين
الى رؤساء كل الأقسام

الى رؤساء الإدارات
كما ينبغي توفير خدمة التحرير المركزية لإقامة نظام الإصدارات الإدارية التوجيهية. ويقوم هذه الخدمة الى أجراء تغيير في النصوص اكمال التحديد وتصحيح القواعد واستعمال الاختصارات والرموز عن طريق مكتب الاختصاص الأساسي.
ويمكن ان يتولى هذا المسئولية اعداد النسخ والاصدار للتعليمات الإدارية بالإضافة الى مسئولية عن تحديد رقم تصنيف موضوعي لكل الإصدارات الإدارية مع إعطاء مداخل كشفية للمحتوى الموضوعي للإصدارات.
ويمكن حصر مسئوليات العاملين في وحدات الإصدارات الإدارية فيما يلى.
أ – تقدير المستوى الموضوعي للإصدارات الإدارية.
ب – كتابة الإصدارات والتعليمات التوجيهية
جـ -مسئوليات التوزيع والتحرير واعداد النسخة النهائية
د – تحديد ارقام التصنيف الموضوعي والمداخل الكشفية. بالإضافة الى المراجعة الشاملة لكل الإصدارات الإدارية التوجيهية من اجل توافر عناصر الدقة والثبات والاستخدام قبل الموافقة على التوقيع على هذه الإصدارات وتشتمل متطلبات المراجعة الشاملة على ما يلي:

1- تقرير صحة شكل الإصدارات الإدارية التوجيهية واجازتها
2- ضمان عدم تكرار او تعارض هذه الإصدارات
3- التأكسد من توافر النظم والقواعد واللوائح المنظمة لهذه الإصدارات
4- توافر والضوابط الإدارية والفئة في اعداد وترميز الإصدارات والتأكد من حصص التوزيع
5- التوجيه بالتحسينات المطلوبة لهذه الإصدارات
6- تحديد الأرقام المسلسلة والتواريخ على كل الإصدارات الإدارية.

وتنقسم الإصدارات الإدارية الى ما يلى:
1 – القوانين والقواعد القانونية
2 – اللوائح القانونية
-3 القرارات الإدارية
-4 التوجيهات والاوامر والمنشورات
أولا: القوانين والقواعد القانونية:
تتدرج الاعمال القانونية من القواعد الدستورية الى القواعد التشريعية العادية ثم الى اللوائح او القواعد القانونية العامة. وتصدر الأولى عن السلطة التشريعية وتصدر الأخيرة عن السلطات الإدارية.
ويعنى هذا ان القواعد القانونية للنظام القانوني ترتبط ارتباطا متسلسل من حيث الشكل والموضوع.

فمن حيث الشكل ينبغي مراعاة الإجراءات والأوضاع التي تقى بها قرارات السلطة الأعلى عند اتخاذ قرار ادارى معين ومن حيث الموضوع , يجب الا يناقض مضمون القرار الأدنى لمضمون القرار الأعلى وانما يحترم احكامه وقواعده. ويمكن القول , ان هذا المصدر الرئيسي لجميع القواعد القانونية , وتقتصر القرارات والإجراءات الفردية وتطبيق هذه القواعد على السلطة التنفيذية.
وقد اتجهت الإدارة الحديثة نحو توسيع اختصاصات السلطة التنفيذية بحيث تتيح لها اصدار اللوائح المنظمة والقواعد العامة التي تكمل وتفسر القوانين والقواعد التي تصدر عن السلطة التشريعية وتساعد في نفس الوقت على انجاز الاعمال المهام المطلوبة.
وقد ساعد على هذا الاتجاه اتساع مجالاته أنشطة الجهاز الإداري للدولة والتقدم الهائل في شتى فروع المعرفة والتحول الاشتراكي الذي يؤكد على مبدأ التدخل. وبذلك أصبح القرار الإداري الفردي مصدرا من مصادر الشرعية، وأصبحت السلطة الإدارية تساهم في الوظيفة التشريعية في مجالات الميزانية. فلم يعد القانون اذن المصدر الوحيد لقواعد الشرعية ولكن تعددت المصادر واحتلت اللوائح الإدارية مكانا بارزا بين المصادر التشريعية.
ثانيا: اللوائح القانونية:
تعد اللائحة خاضعة للقانون وتتضمن اللائحة والقانون قواعد عامه مجددة وملزمة , ويصلح كلاهما لتشريع القرارات الإدارية الفردية . ويستند القانون للهيئة التشريعية التي تصدر وتعتمد اللائحة على الجهة التنفيذية التي تصنفها.
وتخضع اللائحة والقانون للضوابط التالية:
1- انه لا يجوز للائحة ان تلغى القانون او تعدله او تعطله.
2- لا تفسر اللائحة القانون
3- لا يجوز وضع لوائح لقواعد سوف يتم التعرف فيها من قبل المشرع
أنواع اللوائح:
تنقسم اللوائح الى الانواع التالية:
1- اللوائح التنفيذية
2- اللوائح المستقلة
3- القرار الإداري
أولا: اللوائح التنفيذية
وهى اللوائح التي تصدرها الإدارة تنفيذا للقوانين الصادرة عن الجهات التشريعية وتتصل بالعمل الروتيني اليومي، مثال اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات.
ثانيا: اللوائح المستقلة
وهى اللوائح التي تستقل السلطات التنفيذية الى إصدارها بدون الاستناد الى قانون سابق. مثل لائحة المخازن والمشتريات ولائحة المصروفات.

ثالثا: القرارات الإدارية:

ويهدف القرار الإداري الى تعبير الإدارة التنفيذية عن ارادتها استفادا الى القوانين واللوائح المعمول بها كما ينشأ عنه حقوقه والتزامات تتفق مع قواعد المصلحة العامة للمنشأة.

اقسام القرارات الإدارية:

ينقسم القرارات الإدارية من حيث المدى والمجال الى قرارات فردية وقرارات تنظيمية. كما تنقسم من حيث المصدر الى أوامر اومراسيم او قرارات ملكية او جمهورية او رئاسية والى قرارات يصدرها رئيس مجلس الوزراء او يفوضهم الوزراء او رؤساء الهيئات التي لا صفة اعتبارية عامه.

1- القرارات الفردية

وهى تلك القرارات التي تخاطب افراد محدديه مثال قرارات التعيين او قرارات الجزاءات التي توقع على الافراد

2 – القرارات التنظيمية

وهي القرارات التي تتضمن قواعد موضوعية عامة ملزمه وتنطبق على عدد محدد من الافراد او الحالات التي تنطبق عليهم او عليها شروط معينة

مثال اللوائح المالية , الأوامر العسكرية , القرارات الوزارية الجمهورية

3 - الأوامر الملكية او الجمهورية

وهي التي يصدرها رئيس الدولة وفقا لما حوله له الدستور مثال اختبار مندوبية او ننسخ الرتب والالقاب او تعيين كبار رجال الدولة.

4 –المراسيم

وهي أوامر رئيس الدولة التي يوقع عليه معه فيها رئيس مجلس الوزراء والوزراء المختصون وتصدر بتفويض من البرلمان او في غياب البرلمان وتعد المراسيم الإدارة الرئيسية لممارسة سلطات رئيس الدولة، وتصدر لشرح قواعد تنظيمية عامة (اللوائح) لكى تتضمن حالات فردية مثل تعيين كبار رجال الدولة.

5 – القرارات الجمهورية

وهي القرارات التي يصدرها رئيس الجمهورية طبقا للسلطات التي حددها له الدستور منذ عام 1956. أصبحت القرارات الجمهورية على قمة القرارات الإدارية وقد نص القانون الى اجراء اصدار رئيس الجمهورية قرارات لها مدة القانون في حالات الضرورة ومن امثلة القرارات الجمهورية قرارات تعيين الموظفين والممثلية الدبلوماسيين وتعيين الوزراء واعفائهم من مناصبهم. بالإضافة الى قرارات تعيين القادة العسكريين والمستويات الإدارية العليا في الجهاز الإداري بالدولة.

كما تصدر القرارات الجمهورية التنظيمية في المسائل التي تتعلق بالمحافظة على الامن العام او الصحة العامة او التعبئة القومية .

6 - قرارات مجلس الوزراء

يتولى مجلس الوزراء رعاية مصالح الدولة المختلفة في النظم البرلمانية وتتركز اختصاصات مجلس الوزراء على ما يلي:

أ – وضع السياسة العامة للدولة والاشراف على تنفيذها

ب – المعاونة في استصدار القوانين والقرارات والمراسيم

جـ -المسائل التي تتضمن القوانين على تحديد اختصاصاته بها.

ويمكن الرئيس الجمهورية تفويض رئيس مجلس الوزراء في بعض اختصاصاته كما يمكن بالتالي تفويض رئيس الوزراء في بعض اختصاصاته كما يمكن بالتالي تفويض رئيس الوزراء للوزراء ببعض اختصاصاته كل فيما يخصه طبقا لما ينص عليه الدستور بان الوزارة هي الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة.

وبذلك تتولى الحكومة تنظيم وتنفيذ المهام الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تهدف الى رفع مستوى معيشة الشعب بالإضافة الى المحافظة على تامين وسلامة الجبهة الداخلية والخارجية وبناء جيش قوى. كما تهتم الحكومة بالتوجيه والتنسيق بين اعمال الوزراء والمؤسسات والهيئات العامة وإصدار القرارات الإدارية والتنفيذية طبقا للقوانين المعمول بها واعداد مشروعات القوانين القرارات الجمهورية لتقديمها للتصديق عليها وتعيين وعزل الموظفين العمومية بالإضافة الى اعداد مشروعات الميزانية العامة للدولة وتقديمها للسلطات التأديبية لإقرارها.

7 – قرارات رئيس الوزراء

وهي القرارات التي يصدرها رئيس الوزراء طبقا للسلطات المفوضة له من رئيس الجمهورية او طبقا لاختصاصاته التي حددها له الدستور.

ومن امثلة القرارات التي يصدرها رئيس الوزراء قرار بشأن الجمع بين المرتب او المكافأة والمعاش وقرار بشأن تنظيم علاج العاملين والمواطنين بالخارج.

8 – القرارات الوزارية

تشتمل القرارات الوزارية على الأوامر التنظيمية واللوائح التي تمكن اختصاص كل وزير وتساعد على تنظيم المصالح والمرافق العامة التي تقع في دائرة اختصاصه.

ومنها على سبيل المثال تعيين الموظفين والتصديق على النتائج والتنظيم الداخلي لمرفق وزارية بالإضافة الى وضع الضوابط اللازمة للتنسيق والتعاون

بين وزارية والوزرات الأخرى كما يصدر الوزير اية قرارات إدارية طبقا للتفويضات التي تصدر آلية في الظروف الاستثنائية.

وقد تخضع القرارات الإدارية أحيانا للطعن بالإلغاء بسبب تجاوز السلطة المصدرة لها.

9 – قرارات الهيئات الإدارية العامة

تحدد القوانين واللوائح اختصاصات الموظفين في داخل كل إدارة او هيئة عامة وتخضع هذه الإدارات لأشراف الوزراء المختصين وتمارس سلطاتها الإدارية بناء على التفويضات المحددة لها.

وتثيرا القرارات الصادرة من الهيئات الكثير من المشكلات خاصة ما يختص منها بالرقابة او التفويض او التعارض مع القرارات التي تصدرها السلطات الإدارية المختلفة.

رابعا: التعليمات والأوامر والتوجيهات

تتضمن إجراءات التنظيم الداخلي

وتعتمد التعليمات اللائحيه على القانون الذي يدعم إصدارها وينبغي تجنب الطعن فيها بالإلغاء.

اما التعليمات التفسيرية فهي لا تصنيف جديدا الى الشرعية وتصدرها الجهة الإدارية لتفسير احكام القوانين واللوائح بهدف تيسير العمل ولا يتوافر لها العنصر الانشائي الذي يتميز به القرار الإداري ولا تعد المنشورات والتعليمات الدورية قرارات إدارية وانما تقتصر مهمتها على مجرد تفسير احكام القانون وبيان كيفية التنفيذ بنوده

وتنقسم إجراءات التنظيم الداخلي الى ثلاثة أنواع هي:

1 – أوامر الرؤساء الى المرؤوسين

2- الأوامر التي توجه للعاملين وتهدف الى التنظيم الداخلي للمنشأة

3- الإجراءات الفردية التي تتخذ في مواجهة العاملين والتي يغلب عليها الطابع التأديبي.

أولا: الأوامر

بينما يهدف الامر الى وجوب قيام الفرد بمهام وواجبات معينه فان التعليمات توضح كيفية أداء هذه الواجبات.

وتساعد الأوامر على تحقيق اهداف المنشأة وتحسين سبل العمل بها ويقيد اصدار الأوامر من اهم أساليب الاتصال الرسمي التي تهدف الى تحقيق التعاون بين العاملين بالمنشأة وينبغي ان يوضح الامر الظروف والملابسات التي أدت الى إصداره مع بيان التصرفات اللازمة لا نجاز المهام المطلوبة في التوقيتات المحددة لها.

المبادئ العامة التي تجعل الامر وسيلة اتصال فعالة:

1-التفهم الواعي للعمل المطلوب إنجازه مثل اصدار الامر

2 – توزيع العمل على المرؤوسين

3-ان يتسم بالدقة والوضوح

4 – ان يتجنب روح العداء او التقليل من شأن المرؤوسين

5 – عدم اصدار عدة أوامر في وقت واحد مما يؤدى ارسال المرؤوسين

2 – ان يتفق الإمكانات المتاحة ويتناسب مع الوقت المجدد للتنفيذ

3 – ان يستخدم وسيلة الاتصال المناسبة في نقل الامر للمرؤوسين

ويتوقف قبول او تنفيذ الأوامر بدقة على درجة اقتناع المرؤوسين وعلى فهم الرسالة المنقولة وعلى عدم تعارض الأوامر مع اهداف سياسات المنشأة وان يكون المرؤوسين نادرا على القيام بالمهام والواجبات التي يتطلبها الامر الصادر اليه.

ثانيا: أوامر التنظيم الداخلي للعاملين بالمنشأة:

وتصدر هذه الأوامر بهدف تفسير القوانين واللوائح المرتبطة بتنفيذ الاعمال المهام في المنشأة، وهي بمثابة إجراءات تنظيمية داخلية موجهة للعاملين بالمنشأة.

الفصل الثاني

ضوابط التحكم في الاتصالات الوثائقية

تكلفة الاتصالات:
تمنع الوثائق المتراكمة المنشاة من خدمة عملائها كما تسد قنوات الاتصالات بالمنشأة.
وتستهلك الاتصالات الإدارية تكاليف باهظة كما تستغرق وقتا كبيرا من السلطة الادرية العليا.
ضبط وسائل الاتصال المكتوبة
تحتاج اية منشاة الى تدابير ورقية محكمة لضبط نظام العمل الورقي وإتاحة إمكانية استرجاعه.
وينبغي اتخاذ التدابير اللازمة لإيقاف تضخم المعاملات الورقية في المنشأة حتى لا تسبب مشاكل تفوق العمل الإداري وتسد شرابيه الاتصالات بالمنشأة.
ولاشك ان الاتصالات الوثائقية المكتوبة أصبحت هامة لتسير العمل الإداري وتعتمد عليها المنشأة في تسير وظائفها وإدارة موظفيها.
وتبدأ إجراءات التحكم والضبط للوثائق مع الموظف الذي ينشئ الوظيفة ثم مستمد مع من يتداولون الوثيقة سواء في التجهيز او الاستعمال. وينبغي ان تكون مسئوليات التحكم محددة وتقع هذه المسئوليات عادة بين احد او قل الفئات التالية:
1 – مدير إدارة الوثائق والسجلات
2 – منشئ الوثيقة (الشخص الذي يعدها)
3 – مجهز او مستعمل الوثيقة
4 – العاملون في وحدات حفظ وصيانة الوثائق
وسوف نتناول مسئوليات كل فئة من هذه الفئات تفصيليا.

أولا: مسئوليات إدارة الوثائق والسجلات:
ينبغي توافر المسئولية الأولى حيث هذا المنصب حتى يمكنه التحكم في الوثائق بأشكالها المختلفة كالمراسلات والتقارير والنماذج والتعليمات الإدارية.
وينبغي المحافظة على اخراج هذه الوثائق بصورة واضحة ومختصرة
وصحيحة وكاملة وعلى المدير امداد الموظفين بطرق الارشادية التي تتضمن اخراج الوثائق بشكل المناسب الذى يحقق إمكانية ضبطها وتيسير قنوات الاتصال الملائمة لها وينبغي ان يعرف مدير إدارة الوثائق متى وكيف يستعمل بكفاءة كل اشكال الاتصال مع قدرته على اختيار الشكل والوسيلة المناسبة لذلك الاتصال.
كما ينبغي ان يتمتع بالسلطة الكاملة لأنشاء وصيانة والتحكم في برنامج الاتصالات المكتوبة من اجل تحقيق الإنجازات التالية:

– الحد من خلق الاتصالات المكتوبة للاحتياجات الضرورية
– التأكد من جودة الوثائق المطلوبة
- الإسراع في اعداد وتجهيز الاتصالات المكتوبة

ثانيا: منشئ الوثيقة

هو الشخص الذي يكتب الخطابات ويقوم بإنتاج العمل الورقي وهو نقطة البداية في هذا العمل وتقع عليه مسئوليات الجودة المطلوبة.

ويرى البعض ان العمل الورقي يحق للشعور بالأهمية كما انه رمز حيوي للوثيقة.

ويرى البعض الآخر ان العمل الورقي يعوض النقص في كفاءة الإدارة كما يعوض عدم الأمان لدى الوظيفة , كما يعوض النقص في الأشياء الأكثر إنتاجية . ويقوم منشئ الوظيفة بكتابة المذكرات وننسخ الوثائق وتدوينه الأمور التي تهم المنشأة. فيطلق على منشئي الوثيقة من هذا النوع الرجل المذكرة لأنه يدرك في كل ما يسمعه او يقوله على الورق.

كما يطلق البعض عليه أيضا دورة الكتب لما يقوم به من ننسخ كل مقطعة من معلومات الوثيقة التي يستقبلها في فترة الحاضر.

كما يطلق على منشئ الوثيقة أيضا الناسخ. ويقوم الناسخ أحيانا باستخدام اله الاستنساخ التصويرية كما يقوم بعمل نسخه لكل شيء يرسله او يستقبله.

مسئوليات منشئ الوثيقة

تنحصر مسئوليات منشئ الوثيقة فيما يلي:

1- تحديد عنوان او موضوع للوثيقة
2- تقرير مدة الحفظ المطلوبة للوثيقة
3- تقرير كيفية توزيع نسخ الوثيقة

ويساعد تحديد عنوان الوثيقة على تسهيل تخزين واسترجاع الاتصالات المكتوبة. كما ينبغي تحديد مدة الحفظ الواجبة لكل وثيقة. بالإضافة الى ذلك , ينبغي توافر نظام للتوفير لهذه المدة وللإفادة عن قيمة الوثيقة مثل استهلاك , 90 يوما وغير محدد , وحيوي كما ينبغي تجنب اصدار نسخ غير ضرورية للوثيقة .

ثالثا: مجهز الوثيقة

والمجهز هو الشخص الذى أرسل اليه الخطاب او التقرير او التعليمات الإدارية المطلوب إنجازها وينبغي ان يقرر مجهز الوثيقة قيمة الخطابات والوثائق الواردة في قسمه حتى يحدد قرار استهلاك او حفظ الوثيقة، ويعد المجهز هو الشخص المسئول عن التصرف الأخير في الوثائق التي يستقبلها ويقع عليه أحيانا تعيين عنوان مناسب للوثيقة التي وردت له بدون عنوان وكذلك استخدام نظام ترميز خاص بتلك الوثائق. كما يقع عليه تقرير استهلاك الوظيفة او وجوب استبعاد والنسخ المتعددة منها.

ومن الضروري حفظ بعض النسخ من الوثائق القانونية ام وثائق شئون العاملين في اكثر من موضع. وسوف يزودنا نظام التحكم المناسب لخلق الوثائق بالأسس الارشادية الضرورية لمساعدة المجهز في صنع هذه القرارات.

رابعا: العاملون في وحدات حفظ وصيانة الوثائق:

وهم الأبناء والأوصياء المسئولون عن الحفظ وصيانة الوثائق وتحديد من الحفظ اللازمة في وثائق المنشأة.

وتتحدد مسئوليات هؤلاء العاملين في فحص الوثائق للبيانات وترميزات مدة الحفظ قبل وضع الوثائق في الملفات عندما لا يكون الترميز او تحديد مدة الحفظ قد حددت عن طريق منشئ الوثيقة او مجهزها.

وتتكون الاتصالات المكتوبة عادة من النماذج والمراسلات والتقارير والمذكرات والتعليمات الإدارية ومحاضر الجلسات.

الفصل الثالث

وثائق النماذج وضوابطها

تعرف النماذج بانها قطع من الورق تتضمن بيانات ومعلومات ثابتة ومسافات او فراغات بيضاء مخصصة لإدخال وكتابة المعلومات المتغيرة.

والنماذج من أكثر الوثائق شيوعا في الاستخدام ولذلك وجب البحث عن نظام لا دارتها كيفية التحكم فيها

أهمية النماذج

يعد النماذج من الأدوات الأساسية نقل الاعمال الكتابية حيث تقوم بدور الوسيط لاستقبال وترتيب وتسجيل وإعطاء المعلومات.

ويمكن ان تنحصر وظائف الاعمال الكتابية على الوجه التالي:

1- تسجيل البيانات
2- معالجة البيانات
3- تخزين واسترجاع البيانات
4- استقبال البيانات والاعداد بها.

وعلى ذلك يمكن مراجعة تصميم النماذج واتخاذ نظم للتحكم منها من اجل تبسيط الاعمال الورقية. ويؤدى التصميم الجيد للنماذج الى انسيابية تدفق العمل المكتبي والى خفض التكلفة الإدارية لهذا العمل.

وتدعو الحاجة الى وجود برنامج للتحكم في النماذج للأسباب التالية:

1 – تكاليفها
2 – الحاجة الى الكفاءة في اعدادها
3 – التغييرات التكنولوجية الحديثة

تكاليف النماذج

تحتاج اعداد النماذج وتجهزها وتداولها الى زيادة في التكلفة للنفقات الكتابية او لارتفاع تكلفة الطباعة. بالإضافة الى تكلفة الصيانة والحفظ. مما يدعو البعض الى التخلص من الملفات الورقية القديمة والمنفى عنها من اجل التغلب على مشاكل التكدس والحيز والتجهيز والاعداد الفني.

الحاجة الى الكفاءة في اعدادها

يعد التصميم الجيد للنماذج من جهد القائمين عليها كما يقلل من تكلفة في اعدادها وتداولها. وتنحصر عيوب تصميم واستعمال النماذج في العوامل التالية:

1- تكرار المعلومات المطلوبة في أكثر من نموذج
2- صعوبة استيفاء النموذج
3- عدم تعبير النموذج عن الاجراء المطلوب تنفيذه
4- عدم اكتمال المعلومات التي تشرح استخدام النموذج
5- القصد في اتباع معايير مقننة لأعداد والنموذج

التغييرات التكنولوجية:

أدى ظهور الحاسبات الالكترونية والتكنولوجيات الحديثة الى الكثير من التعبيرات والتطورات في تصميم واستعمال النماذج في المنشئات. كما ساعدت هذه التكنولوجيا الى حل مشاكل العمل الورقي والتغلب على حفظة وصيانته وتخزين وتيسير استرجاعه وذلك من خلال تحويل النماذج الورقية الى ادعية ووسائط غير تقليدية ومستحدثة

إدارة النماذج

تهدف إدارة النماذج الى التحكم المنهجي في انشاء النماذج التي تساعد على أداء الاعمال المطلوبة وتهدف الى الاقتصاد في تقليل إجراءات العمل وخفض المواد ونفقات التخزين مع الحرص على توفير الكفاءة والفعالية في الاتصالات المكتوبة بالمنشأة وتحسين كفاءة التشغيل فيها. ويمكن التحقق من العناصر التالية للتأكد من الجودة المطلوبة للنماذج.

1- التحقق من توافق النموذج لمطالب إجراءات التشغيل
2- تصميم كل نموذج بكفاءة تمكنه من تأدية الأهداف المطلوبة
3- اتباع الطرق الأكثر اقتصادا في مقيم النماذج
4- انشاء نظام للتحكم في المخزون والاقتصاد في تكلفة الاعداد والتداول التخزين.

وتهدف النماذج الى المحاولة في تشكيل سياسة المنشأة ودعم القرار فيها والى تحقيق وتنسيق وضبط العمليات داخل المنشأة والى تقييم الأداء ورصد الإنجاز التي الذي تم تحقيقه. وبذلك ينبغي تصميم النماذج لكى تسهل تخزين المعلومات بالمنشأة. ويمكن ضبط النماذج والتحكم فيها من خلال:

1 - تؤخى الدقة في تصميم النماذج
2 – تحسين الإخراج وتسلسل البيانات فيها
3 – تطور انسيابية تدفق المعلومات بها
4 – تقليل التكاليف من خلال الادماج والاستبعاد والاقتناء الرشيد.

عناصر برنامج إدارة النماذج وضبطها

تشتمل عناصر إدارة النماذج وضبطها على ما يلي:

1- التخطيط والتدريب

ويشتمل التخطيط على وضع الأهداف والاعداد بالتوجيه الفني اللازم ومساعدة العاملين على فهم الأهداف المطلوب تنفيذها وتدريبهم على استيعاب هذه الأهداف وقبولها

2- التنسيق والتعاون

يتطلب التنسيق بين العاملين الكتابيين والاقسام التي يوجد بها نماذج كالتوريدات والنسخ والتوزيع وادارات الإصدارات الإدارية والتوجيه بالمنشأة.

3- التحليل الإجرائي

ينبغي تحليل ومراجعة الاقتراحات الخاصة بالنماذج الجديدة عند إعادة طبعها بحيث تتفق مع طرق وإجراءات العمل الخاصة باستعمالها ومراعاة الحد من ارتفاع تكلفتها

4- تقنين التصميم

اتباع المعايير الموحدة في تخطيط وانشاء وتصميم النماذج والمحافظة علي عناصر من الإخراج والشكل اللائق.

5- التسجيل والتحقيق

ينبغي مرور طلبات النماذج الجديدة على وحدة مركزية لتسجيله والتأكد من ضمانات البيانات والإنتاج والتوزيع وتعيين العنوان والرقم الكودى والاستعمال لهذا النموذج.

6– الحصول على النماذج ونسخها

ينبغي تطوير المواصفات المطلوبة لطلب النماذج وطبعها وتجليدها وطرق الحصول عليها

7 – التوزيع والتخزين

مراعاة تطوير مواصفات التخزين والتوزيع على كل الوحدات والاعداد بالطرق والمعدات اللازمة المستخدمة في التخزين والتوزيع.

8 – المتابعة

يجب اجراء المتابعة الضرورية لمراحل سير النماذج ومراجعة هذه المسيرة لتحسين برامج صيانة النماذج والتأكد عن وصولها للمستفيدين فيها.

9 - برنامج نقل وتبليغ الاخبار

ينبغي تجميع الوثائق المكررة وبيان الوقورات الكتابية والابلاغ عن التغييرات في النماذج او الإجراءات للإدارة العليا وذلك بغرض تقييم برنامج إدارة النماذج وفي تشكيل سياسة المنشأة.

انشاء العلاقات التنظيمية

ينبغي تحديد مسئولية العاملين في إدارة النماذج وتحديد دور كل فرد منهم في مراحل التخطيط والاعداد والتنسيق والحفظ بواسطة السلطة المركزية لإدارة

النماذج ويتعاون في توزيع هذه المسئولية وإيجاد الوسائل اللازمة لضبط النماذج وطرق التحكم فيها الفئات التالية:

1- الإدارة العليا
2- منشأة النموذج
3- المستهلك او المستفيد في النموذج
4- موظفو التخزين
5- العاملون في إدارة التقارير
6- اخصائيون التعليمات الإدارية.

وينبغي انشاء الأساليب الفنية التي تساعد على ضبط النماذج ووسائل تطورها او تعديلها.

وتتحدد مسئوليات القائم على انشاء وضبط النماذج على الوجه التالي.

1- وجود حاجة لمثل هذا النموذج
2- التحقق من غرض استخدامه
3- تحديد كيفية استخدامه
4- تقرير عدد النسخ المطلوبة فيه وتحديد كيفية اعدادها
5- تحديد كيفية توزيعها وطرق حفظها وأماكن الحفظ بالإضافة الى تقدير التكلفة المرتقبة لمراحل التصميم والطبع والتجهيز والحفظ من خلال رسم خريطة تدفق للإجراءات المستخدمة في اعداد النموذج.

ملفات التحكم في النماذج

تتكون ملفات التحكم في النماذج من الملفات التالية:

1- الكشاف التاريخي الرقمي
2- الكشاف المصنف الوظيفي
3- ملف المواصفات

أولا: الكشاف التاريخي الرقمي

يخدم هذا الكشاف عمليات الراجعة السريعة للنشاط اليومي ويعطى صورة كاملة لتطور كل نموذج وهو عبارة عن سجل تاريخي لكل نموذج.

ويتكون الكشاف من حافظة لكل نموذج وترتب هذه الحوافظ في تسلسل رقمي. وينبغي تحديث الكشاف بانتظام وسحب النماذج الذي بطل استعمالها مع تحديد مدة حفظ الوثائق في هذا الكشاف.

كما تشتمل الحوافظ على مواصفات انتاج النموذج ونسخ مراجعته وأسماء الأشخاص الذين يملكون اجراء تغييرات فيه بالإضافة الى اشتمالها على معلومات عن مستخدمي النموذج وتواريخ مراجعته كما تشتمل على نسخ من النماذج

والتعليمات الإدارية والمسودات الى جانب كل للإجراءات التي تم اتخاذها للنموذج ومستندات التفوق

ثانيا: الكشاف المصنف الوظيفي

تتجمع النماذج المتشابهة معا وفقا للغرض الذي تؤديه او وفقا لوظيفتها. ويخدم هذا الكشاف كمرجع في تقييم نماذج المؤسسة لأجراء عمليات التوحيد والدمج او الاستبعاد ويشتمل هذا الكشاف على عينه من كل نموذج وتصنيف هذه العينات وفقا للوظيفة التي يؤديها النموذج. ويستخدم الكشاف المصنف في المؤسسات التي لديها عدة الاف من النماذج وكلما زادت اعداد النماذج ظهرت الحاجة الى مثل هذا الكشاف.

ويهدف الكشاف المصنف الى الأهداف التالية:

1- تجنب انشاء نموذج جديد مماثلا لنموذج اخر او موجود
2- التعرف على النماذج التي يمكن دمجها او استبعادها او إعادة تصممها
3- التعرف على النماذج التي ينبغي تحليلها وإعادة إخراجها من حيث الشكل , التسمية , تسلسل البيانات والحجم والفراغات .

ثالثا: ملف المواصفات

يتم التجميع فيه وفقا للصفات البنائية للنموذج مثل النماذج الجدد ليه والنماذج التي يتخللها الكربون والنماذج البسيطة والبطاقات ذات المداخل الارشادية. ويهدف هذا الملف للأعداد الارشادات والحصول على الاحجام المناسبة والمواصفات القياسية التي تساعد على توحيد وتجميع النماذج المتعددة والمستخدمة في امر التوريد مثلا حيث ترسل نسخ من هذا الامر الى عدة جهات في وقت واحد (الحسابات) الناشر – الفهارس وهكذا.

الفصل الرابع

وثائق المراسلات

تعد المراسلات وسيلة الاتصالات الأكثر شيوعا في إدارة العمل بالمنشاة وتحتل المرتبة الثانية في وثائق المنشأة بعد النماذج.

وتعرف المراسلات بانها نوع من الاتصالات المكتوبة وانهاء عمل الرسالة من الكاتب الى المستقبل.

وتشمل على الخطابات والبرقيات البريدية والاوامر والشيكات والفواتير وتتميز الرسائل (الناتجة عن المراسلات) بالمميزات التالية:

1- تسجل بيانات معينه يمكن الاحتفاظ واستخدامها كوسيلة اثبات المنازعات التي تنشأ بين أطراف الاتصال.

2- تساعد على قطع المسافات الطويلة ونقل البيانات بين الافراد والمؤسسات بتكلفة محدودة.

3- تسهم في انجاز الاعمال الروتينية دون الحاجة للانتقال الى مقر وحدة العمل بالمنشأة.

4- تعد واجهة للمنشأة التي تصدرها ويمكن استخدامها كوسيلة دعاية للمنشاة اذا تم إخراجها بالشكل المناسب.

أنواع المراسلات

تنقسم المراسلات طبقا للمصدر الى مراسلات واردة، ومراسلات صادرة ومراسلات داخلية.

وتتضمن عملية المراسلات الوظائف التالية:

وينبغي توافر الإجراءات الضرورية للتحكم في عملية المراسلات ويمكن انشاء غرفة تحكم مركزية لضبط عمليات المراسلات الصادرة والواردة من خلال استخدام اختام بتواريخ الاستلام او الرد وقراءة المحتويات ومتابعة الردود على الخطابات والتوقيع على الاستلام والارسال والاحتفاظ بأصل المراسلات الواردة باعتبارها يستتندا هاما للمراجعة عند الحاجة. كما ينبغي تحديد مسئولية التسليم والتسلم لضمان إجراءات الحساب والمسئولية عند فقد رسالة من المراسلات.

وتتضمن العوامل التي يعتمد عليها برنامج التحكم في المراسلات ما يلى:
أ – استخدام مبادئ محددة لكتابة الخطابات والعناية بصحة اللغة والهجاء والتقليل من الأخطاء الاملائية واستخدام علامات الوقف المناسبة وتتضمن الأجزاء الرئيسية لأى خطاب ما يلى:
(التروية والتاريخ والعنوان الداخلي، التحية)
تتضمن اسم المؤسسة والعنوان – اسم المرسل اليه وعنوانه
الخطاب المرسل
الموضوع ومضمون الرسالة والتوقيع واشعار النسخ والتوزيع اختصار الموضوع في الرسالة
واشادة الملحقات وأرقام المراجعة.

ب -للتوحيد القياسي للخطابات

ينبغي اتباع شكل موحد في كافة خطابات المنشأة من حيث وضع التاريخ وشكل العنوان والتحية والموضوع والفقرات وسطور التوقيع والمرفقات.

ويوفر الشكل الموحد الوقت والتكلفة والجهد ويمكن استعمال نماذج موحدة للخطابات لاستخدامها في المراسلات الروتينية التي تتطابق فيها الظروف وتحتاج الى إجابة ذات طبيعة متكررة او تلك التي تتضمن نفس المعلومات وتحتاج تعمم او ترسل الى عناوين كثيرة مثل خطابات التعيين.

وتتنوع نماذج الخطابات كالخطابات البسيطة والمجدولة والمصفوفة ويساعد التحكم المركزي في مراجعة وفحص نماذج الخطابات واستعمال نظام مقنن لترقيم هذه الخطابات وتطبيق المعايير الموحدة عليها.

وتعد الخطابات النماذج اقل أنواع الخطابات تكلفة واختصار في الوقت بمقارنتها بالخطابات الممالأة او الخطابات الارشادية وقد تلى بعض المنشئات الى تجميع الناسخين وكتبه الاختزال في مكان مركزي او انشاء مركز لتجهيز الكلمات باستخدام أجهزة التقنية الحديثة قاله تجهيز ومعالجة التعبير word Producer

وتساعد مثل هذه التجهيزات على تحسين اخراج وتنسيق وتوحيد الرسائل المكتوبة بالإضافة الى تخزين الرسائل المتكررة واسترجاعها في دقائق قليل عند الحاجة للاستخدام.

الخطابات الارشادية

تستخدم الخطابات الارشادية كنماذج لأعداد الخطابات الفردية وتحتفظ تلك الخطابات بخصائص الخطابات الشخصية وتساعد على زيادة انتاج الخطابات وخفض التكلفة من خلال تقليل وقت النسخ واستبعاد وقت الاملاء , حيث يستفيد الخطاب الإرشادي من الفقرات المكتوبة مقدما لتلبيه احتياجات ومواقف روتينية في المراسلات اليومية للمنشأة

وتتم إجراءات تسجيل الاملاء من خلال الطرق التالية:

1- كاتب الاختزال
2- آلة الكترونية للأملاء
3- آلة اختزال
4- آلة كاتبة
5- مسجل مركزي عن طريق التليفون عن طريق أجهزة تسجيل خاصة

التحكيم في نسخ المراسلات

يتم وضع برنامج للتحكم في إعادة نسخ المراسلات من اجل خفض التكلفة في مراحل الاعداد , التوزيع والتداول ومدة الحفظ. ويمكن تخفيض حجم المراسلات المكتوبة باستخدام التليفون والفاكس لتحقيق السرعة والكفاءة اللازمة وتخفيض التكلفة العالية.

برامج تدريبات القائمين بالمراسلات:

ينبغي عقد الدورات التدريبية للقائمين على اعداد المراسلات من اجل تحسين العمليات الخاصة بها.

وينبغي ان تشتمل هذه البرامج على اعلام القائمين بالأملاء والنسخ بممارسات تداول المراسلات ووسائل وطرق التدريب المناسبة لتحسين هذه المراسلات وحل مشاكل تجهزها وضع التعليمات والمعايير اللازمة لها وتوفير الموجزات الارشادية التي تستخدم في المراجعة الدورية لتلك المراسلات.

الفصل الخامس

وثائق التقارير

التعريف: وثائق التقارير وضوابطها Reports

تعرف التقارير بانها عرض وتحليل للحقائق عن موضوع ما او نشاط معين

او مشكلة محددة بطريقة تتسم بالتسلسل والبساطة وتتمشى مع النتائج التي تم التوصل اليها عن طريق البحث او التحليل.

كما تعرف بانها الوثيقة التي تختبر فيها مشكله معينه من اجل نقل المعلومات وعرض الإفطار وتقديم التوصيات.

أهمية التقارير

وتعد التقارير من أكثر رسائل الاتصال فعالية لإدارة المنشأة وتمثل مفتاح التغذية المرتدة في كافة مستويات التشغيل.

وتعتمد الإدارة على المعلومات التي تتضمنها التقارير لأنها تعد عما يجرى داخل المنشأة. كما تعتمد الإدارة العليا على التقارير في رسم السياسات وضع الخطط واختيار أساليب العمل المناسبة واتخاذ القرارات الصالحة. كما تستخدم التقارير لأعلام الإدارة بتكاليف الإنتاج ومشكلاته ومستوى الأداء بالإضافة الى التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتعرف على المشكلات المتصلة بالعمل والحلول المقترحة لهذه المشكلات.

كما ترجع أهمية التقارير الى العوامل التالية:

أ – النمو المتزايد لإدارة الاعمال وتعقد عملياتها.

ب – البحث عن أفضل الطرق لقياس الأداء

جـ -التطور الهائل والمتلاحق لوسائط انتاج المعلومات.

وتعتمد الإدارة على التقارير للتغلب على بعد المسافات بين الأجهزة التنظيمية وفى توصيل المعلومات والاخبار لكافة المستويات الإدارية.

من اجل مساعدتهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم على الوجه الاكمل , كما تساعد التقارير على تشكيل القراءات في داخل المنشأة وإنجاز الأهداف المرجوة.

وينبغي ان تكون التقارير واضحة وموجزة ودقيقة وموضوعية ولاتنتج عن هوى آو مآرب شخصية.

أهداف التقارير

تهدف التقارير الى توصيل المعلومات في كافة اتجاهات المستويات الإدارية كما تساعد على تدعيم التعاون بين فئات العاملين وتقييم انجازاتهم وقياس أدائهم.

تصنيف التقارير

تصنف التقارير وفقا للفئات التالية:
1- التقسيم بالهدف (بالأهداف)
2- التقسيم بالتوقيت (الزمنى)
3- التقسيم بالنوع (النوعي)
4- التقسيم من حيث الحجم.

أولا: التقسيم بالأهداف

ينقسم هذا النوع الى قسمين
أ- تقارير التخطيط
ب-تقارير الرقابة والتحكم

(أ) تقارير التخطيط

تؤكد تقارير التخطيط على البيانات التاريخية من اجل تحليل الاتجاهات على عكس تقارير التحكم. ومن امثلتها تقارير الميزانية وتقارير المبيعات
وتعتمد تقارير التخطيط العوامل التالية:
1 – تقييم مركز الجامعة من خلال وزارة التعليم
2 – التعرف على الغرض وتحديد من اجل التطور المنشود
3 – تقدير الاثار المترتبة على الجامعة وتحديد البدائل المطروحة
4 – التعرف على الاتجاهات الجديدة واجراء مقارنات في هذا المجال

(ب) تقارير الرقابة والتحكم

تتبع تقارير الرقابة القنوات الرسمية للتنظيم الرسمي وتعبر عن مجالاته المسئولية وعن مناطق قياس الأداء والتحكم من خلال فئات العاملين وقياس الإنتاج وعبء العمل والنوعية والنفقات والتكلفة بالإضافة الى قياس النتائج الفعلية مع الميزانيات الى التخطيط لها من قبل.

ثانيا – التقسيم الزمني

ويتضمن التقارير الدورية والتقارير الخاصة الاستثنائية

أ – التقارير الدورية

تعد التقارير الدورية من اهم الوسائل الفعالة في إدارة الاعمال حيث توثق كل الاحداث الحالية والماضية كما تساعد على متابعة نشاط المؤسسة وسير عملها حسب الخطة الموضوعة، كما تساعد على التعرف على نواحي الانحراف والقصور في هذه الخطة.

وتصدر التقارير الدورية في فترات زمنية متعددة ولكنها منتظمة وتقدم في كثير من الأحيان في شكل جدولي لأنها تحتوي على معلومات مالية او بيانات الميزانية.

كما يمكن عرضها على شكل مذكرة او خطاب وفقا للإجراءات المطلوب

ب – التقارير الخاصة او الاستثنائية

تقتصر هذه التقارير على عناصر وموضوعات فنية معينه وتطلب من قبل الإدارة من اجل أغراض محددة مثل تحليل المبيعات وتحليل التكاليف والمراجعات الخاصة والتعبير عن الاتجاهات.

ثالثا – التقارير النوعية (النمطية)

تنقسم الى قسمين:

– التقارير غير الرسمية

تعد هذه التقارير اقصر من التقارير الرسمية ولا تتضمنه وثائق رسمية وكثيرا ما تعتمد على الاتصالات الشفوية او المكالمات التليفونية.

وتتكون التقارير غير الرسمية من الأنواع التالية:

1 – تقارير التقدم (تقرير تقدم عن خطة معينة او برنامج ما للمساعدة في صنع القرار المناسب) مقدمة – ملخص – متابعة لما تم انجازاه

2 – تقارير المنظمة (تعد داخل المنشأة ولا تتطلب مستوى عال معرفتها) – النظرة السابقة – عرض التبرير – عرض الحقائق – الاستنتاجات – التوصيات)

3 – التقارير التبريرية (تعد بهدف تبرير توصية معينه او شرح لسير اجراء ما) ملخص الاستنتاجات – مناقشة القائمين – الاقتراحات – تحديد التوصيات – الغرض.

– التقارير الرسمية

هي نوع من التقارير النمطية التحليلية التي تستخدم في إدارة الاعمال ويتم تقديمها على شكل رسمي وتتركب من أجزاء مقننة لتجميع البيانات المطلوبة.

إعداد التقارير الرسمية

يتضمن اعداد التقارير الرسمية الخطوات الرئيسية التالية:

1- التعرف على المشكلة التي يتم اعداد التقرير من اجلها
2- تحديد الغرض من اعداد التقرير وتحديد نوعية ومستوى كتابته
3- تعيين طرق تجميع المعلومات التي ينبغي استخدامها. (طرق أولية تعتمد على وثائق المنظمة او طرق ثانوية تعتمد على استخدام المواد المطبوعة)
4- تفسير المعلومات التي يتضمنها التقرير.
5- اختيار أسلوب الكتابة المناسب

ويتكون التقارير الرسمية من الأقسام التالية:

1- القسم التمهيدي: خطة العنوان، خطاب التصريح، قائمة المحتويات , والايضاحات والمستخلص
2- حجم التقرير: ويتضمن المقدمة , المتن , والاستنتاجات التوصيات
3- الملاحق وتتضمن المرفقات والببليوجرافيات ان وجدت.

التحكم في التقارير

يتم اعداد برنامج لضبط التقارير والتحكم في المعلومات التي تتضمنها ومراعاة الكميات المنتجة منها ومواكبة التغييرات التي تحدث في بياناتها.
وينبغي ان تخضع نظام التقارير بالمنشأة للتقيين المستمر لتجنب التكرار وزيادة فعاليتها وخفض تكلفتها.
ويجب ان يكون لكل منشأة نظام فعال لضبط التقارير فيها وللاستفادة القصوى من هذه التقارير في نجاح إدارة الاعمال بالمنشأة وتحتاج المنشأة ان تعمل دائما على تطوير نظام التقارير بها.
بحيث يتضمن هذا النظام العمليات التالية:
اعداد، جمع، حفظ , استعراض , نقل والاستفادة من المعلومات التي تتضمنها التقارير بالإضافة الى مراعاة عنصر التكلفة في اعدادها وحفظها ومقابلته بالفائدة المرجوة منها .
وتخدم التقارير الإدارة في نقل المعلومات لها لغرض حل المشكلات والمساعدة في صنع القرارات فضلا على تزوير الوحدات بالمنشأة بالمعلومات اللازمة لسير دقة العمل لأنها الاتجاه السليم.

وينبغي ان يتضمن برنامج التحكم في التقارير الأهداف التالية:

1 – مثل هذا التقرير ضروري

2 – هل يؤدى الغرض الذي مقصد له؟

3 – هل يستحق تكلفته

وبالرد على هذه الأسئلة ومراعاة اهداف برنامج التحكم بحيث لكى تتضمن ما يلى:

1 – استبعاد التقارير التي لم تعد مطلوبة

1- تخفيض عدد النسخ المنسخة والموزعة

2- تقليل مرات الإصدار

3- دمج وتبسيط وتقنين التقارير

4- تخفيض عدد الفقرات الواردة بالتقرير

5- التزويد بالمعلومات الواضحة لأعداد التقارير

6- تحليل التقارير لمراعاة مناسبة التكلفة مع الفعالية التي تحققها التقارير

أي ينبغي ان يتضمن برنامج التحكم العناصر الأساسية التالية

1- تحليل التكلفة والنفقات والفعالية Cost Benefit analpin

2- تقنين الإجراءات الموحدة في الاعداد والحفظ والاستخدام

3- تحسين النوعية في كتابة التقارير , وتقرير مصير التقارير التي ينبغي الاستغناء عنها .

رابعا: التقسيم من حيث الحجم:

تقارير قصيرة وتقارير طويلة. وتحتوي التقارير على مناقشة الحقائق بالإضافة الى النتائج والتوصيات وعادة ما ترد على شكل مذكرة او خطاب اذا كانت قصيرة كما تستخدم لعرض الحقائق والمعلومات حول الأبحاث التي قام بها كانت التقرير اوعن التقرير وتستخدم كذلك.

لعرض اكتشافات الدراسة البحثية او لعرض نتائج الاستبيانات كما في التقارير الطويلة.

ويمكن تزويد التقارير بالمراد التوضيحية ليسهل فهمها ونقل الأفكار التي بداخلها.

الفصل السادس

وثائق المذكرات ومضابط الجلسات

تعد المذكرات احدى الوسائل الأساسية للاتصالات المكتوبة في المنشآت. وتستخدم في توصيل الأفكار والحقائق والاقتراحات التي تساعد على قراءات المنشأة.

والغرض من المذكرة هو التزويد بوسائل اتصال سريعة وملائمة بين العاملين بالمنشأة.

وينبغي تدعيم المذكرة بالأدلة الكافية حتى توافر الاقناع له الجهة المستقبلة لها في مستويات الإدارة العليا. وقد تقتصر المذكرة على عرض موضوع واحد فقط وتستخدم فيها الفقرات القصيرة.

وتطبع المذكرات الرسمية عادة على نماذج الاتصال المكتبية الداخلية وتشبه المذكرات الى مركز التقارير صغيرة الحجم وتتراوح عادة بين صفحة وثلاث صفحات. وتعرف المذكرة بانها وثيقة غير رسمية لموضوع ما.

وتستخدم المذكرات نفس الاشكال التنظيمية التي تستخدمها التقارير وتشمل على استفسارات ومطالبات وتهدف الى توصيل الأفكار والاقتراحات بين كافة المستويات الإدارية. وينبغي تحديد الغرض الرئيسي من المذكرة كالأعلام وتعتمد المذكرة على الاختصار او الترويج لفكرة في استعمال الكلمات والتعبيرات التي تحمل الأفكار والحقائق. وينبغي ان تعرض الأفكار والحقائق بوضوح ومن خلال تسلسل منطقي وفي اطار متكامل.

كما ينبغي ان يتوافر في لهجتها حرارة للصداقة والتعاون وان تحافظ على دقة بياناتها وصحتها.

أجزاء المذكرة

تتكون المذكرة من قسم تمهيدي: التروية – التاريخ – المرسل اليه – الراسل

وحجم المذكرة: (الموضوع متن المذكرة) وخاتمة (عبارات الكلام – التوقيع الحروف الاستهلالية للكلام – الملحقات)

مضابط (محاضر) الجلسات

وهى محاضر رسمية للاجتماعات وتتضمن الاقتراحات والمسائل المعروضة على المجالس المتنوعة.

وتتعد درجات الدقة في المضابط وتختلف من منشأة الى أخرى.

ويمكن استخدام أجهزة التسجيل اثناء الاجتماعات ثم يعاد نسخها بعد ذلك

وتشمل محاضر الجلسات على اسم الوحدة التنظيمية ونوع الاجتماع والوقت والملفات والتاريخ المحدد له واسم رئيس الاجتماع.

جدول أعمال الاجتماع:

وهو القائمة التي تحضر في الاجتماع لتحديد جدول الاعمال في المطلوب مناقشتها وتشمل هذه القائمة على المواد التالية:

1- التنبيه الى مراعاة النظام
2- قراءة محضرة الجلسة السابقة
3- تقارير اللجان الفنية والدائمة والخاصة
4- الاعمال التي لم تتم
5- الاعمال الجديدة المطلوب التصديق عليها
6- الاعلام متنبهات خاصة
7- فض الاجتماع او تأجيله

أهمية محاضر الاجتماعات

ترجع أهمية ذلك المحاضر الى اشتمالها على خطط المنشأة والسياسة العامة لها بالإضافة الى استعراض المشكلات التي اعترضت التنفيذ وطرح الحلول والمقترحات التي تساعد على تحسين الأداء ورفع الكفاءة وخفض التكلفة.

كما ترجع أهمية المحاضر الى المساعدة في اعداد الخطط ووضع السياسات وتدبير المواد اللازمة بالإضافة الى اجراء الاحلال والتجديد الملازم وفقا للأهداف المطروحة ووضع هيكل التنظيم الإداري ووضع قواعد التشغيل ونظم تدريب العاملين بالمنشأة.

الفصل السابع

إدارة البريد

تؤدى الرسائل (الصادرة والواردة) دورا هاما في المنشئات كما انها تمثل أكثر رسائل الاتصال شيوعا في الاستخدام.
ويعتبر إدارة نقل وتداول البريد بالسرعة الكفاءة المناسبة عنصر أساسيا للتوزيع السريع للمعلومات داخل المنشأة.
ويمكن تحقيق الكفاءة في العمل البريدي عن طريق:

1 – التنظيم الجيد لعمليات ارسال واستقبال الخطابات
2 – إقامة ضوابط لتوجيه البريد الصادر والوارد
3- كفاءة استعمال المكان والأجهزة والمعدات البريدية
4- انشاء جداول وتوقيتات للعمل

وعادة ما مقاس كفاءة العمل بالمنشأة على دقة الإجابة على البريد الوارد بالسرعة والكفاءة المطلوبة ويتضمن العمل البريدي على الخطابات، البطاقات المطبوعات بالنماذج والفروض والتعليمات الإدارية.

ويشتمل البرنامج البريدي على عمليات الاشراف على البريد وانشاء محطات ومطابقته للمعايير الموحدة في اعداده والخدمة تكلفته.

كما يشتمل البرنامج على عمليات البريد التي تؤدى من خلال غرف البريد وطرق الحفظ والسكرتارية والمكاتب الفنية لرؤساء مجالس الإدارة.

وتتضمن العمليات فتح البريد، وتوجيهه والمحافظة على التحكم فيه

كما يتضمن عنونه المظاريف ومراجعته والتوقيع عليه وارساله بالسرعة المطلوبة.

وتشتمل معوقات العمل البريدي على ما يلى:

1 – التعريف غير الواضح للمسئوليات
2 – الافراط في التحكم وعدم مناسبة موقع حجرة البريد
3 – نقص وسائل وأجهزة توفير الوقت
4 – تقادم الأدلة البريدية ونقص موظفي التوزيع.

ويمكن تدريب العاملين بغرفة البريد على الإجراءات الموحدة للتعليمات الإدارية من اجل اكتساب المهارات المطلوبة لتنفيذ إجراءات التشغيل على الوجه الاكمل.

وينبغي تركيز العمليات البريدية في إدارة مركزية كنقطة التقاط وتجميع وتسليم وتوجيه للبريد من والى الإدارات الفرعية داخل المنشأة.

تجهيز البريد الوارد

ينبغي اتخاذ سلسله من الإجراءات لتجهيز البريد الوارد لإمكانية الرد الفوري على الرسائل في اقل مدة ممكنة لان كفاءة الإدارة ترتبط الى حد كبير بدقة وسرعة النظام المتبع لمعالجة البريد الوارد.

وتتضمن خطوات معالجة البريد الوارد على ما يلى:

1- وصول البريد

كاستئجار صندوق لبريد المنشأة او ارسال صندوق لاستلام البريد من مكتب التوزيع المركزي او احضار البريد بواسطة الكيس البريدي

2- فض البريد

يتم فض البريد وتوجيهه مركزيا والتعرف على قيمة الوثيقة الواردة وتوجهها لمن يحتاج اليها. ويتم توزيع البريد تحت اشراف موظف كبير مسئول ويتم تقسيمه وفقا للأنماط والتالية:

1-البريد الذي يتطلب عملا عاجلا والمسجل والجوي والسرى والسريع)

2 – البريد العادي

3 – البريد الخاص بالأعمال الروتينية ويسلم عن طريق السكرتارية داخل الإدارات بالمنشأة

4 – النشرات والمنشورات والتعاليم الإدارية.

وينبغي نفى البريد بعناية مع الحرص الشديد في معامله الشيكات او الحوالات البريدية. وينبغي أيضا اثبات تاريخ الشيكات او الحوالات البريدية. وينبغي أيضا اثبات تاريخ وصول المكاتبة حتى يمكن محاسبة المسئول عن تأخير الرد

3 - ترميز الرسالة وتوزيعها على الإدارات المعنية.

يقوم المشرف المسئول عن غرفة البريد بالتأشير على الرسائل بعد التعرف على محتوياتها وارسالها الى الإدارات المختصة مع ربط المراسلة الواردة رقم الملف وترميزها حتى يسهل اتخاذ ما يلزم نحوها

4 – البطاقة المذكرة والبريد الوارد

يسجل على الخطابات الواردة بطاقة تتضمن المعلومات التالية:

اسم المرسل، التاريخ، المحتوى الموضوعي، الجهة الموجه لها الخطاب وتاريخ المتابعة وترتب هذه البطاقات وقت التواريخ ودورها حتى يمكن متابعة الرد عليه في الوقت المناسب.

وينبغي توافر اتصالات تليفونية ممتازة بغرفة البريد لمتابعة الردود على الخطابات الواردة واجراء الاستقبال اللازم عند الضرورة كما يمكن انشاء بطاقات توجيه لاستخدامها في المراسلات الواردة والتي تحتاج الرد من أكثر من إدارة وتتضمن فترة البطاقة على أسماء الإدارات وأرقام تفيد ترتيب عرضها على هذه الإدارات مسئوليات القائمين على تجهيز البريد الوارد.

مسئوليات تجهيز البريد الوارد

تنحصر أهم مسئوليات تجهيز البريد الوارد فيما يلي:

1 -اعداد جدول لتشغيل البريد الوارد قبل وقت انتظام العمل مع الجمهور

2 – فصل البريد الشخص عن القنوات البريدية المخصصة للمنشأة

3- تزويد محطة البريد المركزية بأدلة التوجيه وبالتسهيلات اللازمة للاستلام

4- استخدام بطاقات التوجيه مع كتابة تعليمات مدة الحفظ على الخطابات الواردة

5- كتابة رمز التصنيف على الرسالة البريدية

6- ختم البريد بالختم الزمنى

إدارة البريد الصادر الى تحقيق السرعة والانسيابية في نقل البريد من مكاتب الاعداد الى محطات البريد المركزية او نقط التجميع البريدية من خلال النظام البريدي.

ويشتمل البريد الصادر على المراسلات التي ترد بها المنشأة على المراسلات الواردة لها , والمراسلات التي ترسلها المنشأة دون انتظار لرد من الغير وكذلك على ما يصدر من مكاتبات داخلية بين الإدارات بالمنشأة.

وينبغي إعطاء اهتمام كافي للمراسلات الصادرة وان يوضع لها نظاما سليما يحافظ على سمعه المنشأة دون انتظار لرد من الغير وكذلك على ما يصدر من مكاتبات داخلية بين الإدارات بالمنشأة. وينبغي إعطاء اهتمام كافي للمراسلات الصادرة وان يوضع نظاما سليما يحافظ على سمعه المنشأة ولا يشوه صورتها.

ويمكن ان يشتمل النظام الجيد للبريد الصادر على المبادئ التالية:

أ – ان تكون المراسلات حسنه المظهر والتنسيق وان يتوافر لها الأسلوب والشكل والإخراج المناسب لأنها احدى وسائل الاعلان الهامة عن المنشأة.

ب -ينبغي الا ينشأ عن ارسال المكاتبة اية التزامات او ارتباطات قانونية تكون المنشأة في غنى عنها.

حـ -سرعة ارسال المكاتبات فور الانتهاء من كتابتها وتوقيعها وينبغي ان تكتب الرسالة من أصل وصورتين وتعدلها المظاريف الملائمة.
ويمكن كتابة العناوين المألوفة للمنشـأة بالآلة الكاتبة على استناد او بالحاسب الألى وان يستخدم لها الورق اللاصق (المضمغ) وانه تقطع ذاتيا في حجم بطاقات عنونه مناسبة لمساحة المظروف الصادر.
وينبغي مراجعة البريد الصادر بدقة قبل ارساله مع الحرص على استكمال عمليات التاريخ والعنونة والترميز والختم.

مسئوليات مدير البريد الصادر

على إدارة البريد الصادر التحقق من مطابقة المرفقات للمرسال الصادر الى جانب مطابقة سلامه الأسماء والعناوين على المظاريف.

وتنحصر اهم مسئوليات مدير الصادر على ما يلى:

1- عمليات الارسال التقليدية في اطار حدود وقت الإجابة المتاح للرد
2- اعداد السياسات لنقل البريد واستعمال الخدمات البريدية المتنوعة ورفع تكاليف الطوابع
3- سلطة التوقيع
4- وضع القواعد النظم البريدية الخاصة بالعنونة والتسلسل والشكل الموحد للقطع البريدية
5- استخدام الأساليب الفنية الحديثة في انتاج قوائم الارسال المحسبة الكترونيا.

تجهيز البريد الصادر

تشتمل إجراءات تجهيز البريد الصادر على العمليات التالية:

1 – استقبال البريد العائد وتوزيع البريد الوارد.
2-مراجعة البريد الصادر من حيث الدقة، الاكتمال، التطابق مع المعايير الموحدة في اعداده
3-مراجعة التاريخ والتوقيع من المستوى المطلوب.
4- تجهيز وعنونه المراسلات البريدية وفقا لمتطلبات هيئة البريد والحرص على ان تتضمن تلك المراسلات الرقم البريدي (رقم الرمز البردي)
5- اختيار المظاريف الملائمة لقطع البريد الصادرة وتطبيق النظم الالية في ختم البريد وعنونته
6- ترميز البريد بلون متميز لتسهيل فصل مواده (نسخ) نماذج وتوخى السرعة في ارسال نسخ الملفات الى أماكن ترقبها
7- مراعاة إجراءات حماية المحتويات البريدية اثناء النقل من خلال اعمال التعبئة والتغليف المناسبة
8- تحديد نوع ومرقبة الخدمة البريدية المطلوبة على المراسلات (سريع – جوى – عادى – عاجل)

9- اعداد الاتصالات اللازمة للبريد المسجل والمؤمن عليه
10- اعداد نظام بريدي فقال يكفل تسهيل التجهيز البريدي ويسهل عملية التوزيع والجمع يوفر اعمال التسلسل والربط للوفاء بمتطلبات النظم البريدية.

متابعة البريد الصادر

تتم إجراءات المتابعة من خلال استخدام النسخ الكربونية للبريد الصادر بحيث يرسل الأصل مع صورتين الى (إدارة الوثائق) وترسل هذه الإدارة الأصل وتبقى النسخات (واحده تحفظ في الملف الرئيسي بالموضوع والأخرى تحفظ في ترتيب زمنى لتسهيل متابعة الرد على الخطابات الصادر , كما تستخدم في حالات الاستعجال او الاستنساخ او الارفاق مع الرد , وتستهلك هذه الصورة حينما ينتفى الغرض الذى حفظت من اجله .

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

انتهى الكتاب بحمد الله